图书情报工作
第63卷 第14期 2019年7月

高校图书馆复合协同式管理模式探索与启示*

黄颖[1] 刘莉[1] 于欣禾[2] 刘万国[1]
[1] 东北师范大学图书馆 长春 130024 [2] 东北师范大学信息科学与技术学院 长春 130117

摘要：［目的/意义］在“双一流”建设背景下，高校图书馆管理模式创新和管理体制机制改革势在必行。［方法/过程］借鉴垂直式行政管理模式和矩阵式业务管理模式，构建复合协同式管理模式，介绍东北师范大学图书馆参照复合协同式管理模式进行体制机制改革的实践成果。［结果/结论］提出实施创新带动发展、注重团队文化建设、遵循科学发展规律等建设建议和启示。

关键词：高校图书馆 管理模式创新 图书馆管理
分类号：G251
DOI:10.13266/j.issn.0252-3116.2019.14.004

信息技术环境的变化和学术交流新生态的出现[1]，使得高校图书馆的管理理念由“以资源为中心”转变“为以用户为中心”，传统的管理体制机制虽在不断优化，但仍未脱离以资源为中心的束缚。随着“双一流”建设的启动，高校图书馆工作的首要目标转变为支撑一流师资队伍建设，辅助拔尖人才培养，助力高水平科研成果产出。高校图书馆是学校综合实力和国际竞争力的重要组成部分，传统图书馆管理模式无法应对新时代的变革，探索全新管理模式、进行以用户为中心的体制机制改革是高校图书馆管理变革的必然选择。

1 高校图书馆管理模式创新和管理体制机制改革研究现状

关于高校图书馆管理的研究有很多，但针对高校图书馆管理模式创新和管理体制机制改革的研究成果并不多。大部分成果认为高校图书馆管理体制机制改革最主要的是对人事制度的改革，如孙洪彦指出在市场经济模式下要通过加强文献资源建设、拓展服务功能和人才队伍建设进行管理体制改革[2]；樊晓萍认为管理体制机制改革的关键在于馆领导的执行力[3]；徐一忠等认为改革应简化机构，加强人事改革，建立考评激励机制和加强人才队伍建设[4]。还有成果讨论总分馆模式下的管理体制改革，如许卫华在文章中讨论改革高校图书馆和院系资料室的管理体制问题[5]；王琼提出一种适应图书馆可持续发展的“在总馆的统一领导和规划下，以大学科群为主建立学科分馆”的总分馆模式[6]。还有成果引入其他理念或方法到改革中，如曾朝霞提出矩阵式业务管理模式是图书馆管理发展的方向[7]；田青认为要引入竞争机制[8]；吉卫红指出应依据用户链管理构建高校图书馆管理模式[9]；彭丹引入以人为本的管理理念到高校图书馆管理创新中[10]；袁明伦建议融入CRP系统，实现高校图书馆运行机制的创新变革[11]。还有成果对图书馆组织机构进行重组以适应不断变化的环境和需求，如朱强等介绍北京大学的变革性重组，从以“文献流”为核心转向以“信息流”为核心组织业务和设置部门[12]；刘素清认为应该调整图书馆的机构设置去适应电子资源的迅速发展[13]。上述研究都没有跳出传统图书馆管理模式的限制，但是为本文进行高校图书馆管理模式创新和改革的研究奠定了基础。

2 高校图书馆管理模式创新和管理改革的必要性

2.1 助力学校“双一流”建设

高校图书馆作为服务学校、服务社会的重要职能部门，应以国家要求和学校发展为主要目标，为“双一

* 本文系吉林省哲学社会科学规划项目“吉林省大数据搜集、管理与利用模式研究”（项目编号：1405032）研究成果之一。
作者简介：黄颖（ORCID：0000-0003-2220-316X），研究发展部主任，副研究馆员，硕士；刘莉（ORCID：0000-0003-3661-4349），馆员，硕士，通讯作者，E-mail：liul791@nenu.edu.cn；于欣禾（ORCID：0000-0001-7488-8290），硕士研究生；刘万国（ORCID：0000-0002-1917-6407），书记，研究馆员。
收稿日期：2018-11-02 修回日期：2019-02-12 本文起止页码：30-35 本文责任编辑：刘远颖

流”建设提供服务。一流的学校需要综合实力,一流的学科需要学术竞争力,图书馆是学术、学科争创一流的后盾。以用户为中心的图书馆管理模式创新和体制机制建设将促进知识服务的拓宽与深化,推动学科建设和学生能力培养,是助力学校“双一流”建设的手段。

2.2 应对图书馆消亡论

图书馆消亡论由来已久。早在20世纪下半叶,美国著名图书馆学家兰开斯特就预言了图书馆的消亡[14],2011年美国艾尔弗莱特大学图书馆馆员B. T. Sullivan认为高校图书馆消亡被许多人誉为信息进化过程中的必然,馆员应产生危机感来化解高校图书馆的生存危机[15]。2012年高校图书馆所面临的严峻形势被再次强调,根据业务流程而制定的传统管理模式已经不适应新时期的发展需求,高校图书馆要重新定义自身的发展战略,构建以用户为中心的业务模式和管理机制[16]。图书馆管理模式创新和体制机制改革是应对消亡、寻找生机、稳固其无可替代地位的措施。

2.3 适应读者需求和行为变化

随着信息环境的改变,读者的信息需求和行为发生了翻天覆地的变化,根据OCLC报告*Perceptions of Libraries*, 2010显示,40%的读者去图书馆是进行休闲阅读或者借书、还书,85%的读者使用搜索引擎开始信息检索,82%的读者更加依赖搜索引擎[17]。纸质资源的利用率开始大幅度降低,图书馆逐渐游离在读者使用的边缘。图书馆自认为是为学校提供重要的教学和科研支撑服务,尚未被教职工普遍认同[18]。为了更好地满足读者多样化、高质量的信息需求,图书馆要转变思想,变被动服务为主动服务。新的管理模式和体制机制建设是图书馆提供优质、精准服务的基础保障,是适应发展变化的必由之路。

2.4 融入学术交流新生态

伴随云计算应用的广泛化、“互联网+”潮流化和数字出版主流化[19],学术交流的流程和模式全然而变,开放获取和自媒体交流成为热点,图书馆不得不接受新学术内容流行的冲击。图书馆传统的体制机制应对不了新的学术交流生态,只能通过改革应对新形势,避免淘汰。建立新的体制机制能紧跟数字学术资源建设的发展,是深度融入学术交流新生态的探索。

2.5 支撑高等学校综合改革

近年来高等学校进行了全面深化的综合改革,包括教育领域综合改革[20]和人事制度改革[21]。改革是促进发展的强大动力,图书馆肩负文化传播和育人的职能,应全面配合学校进行综合改革。依照学校的教育改革和人事制度改革,图书馆应结合馆情创新人才培养机制和教育模式,激发馆员潜力,建立提高业务工作效率的管理体制机制。图书馆体制机制改革是支撑学校综合改革的前提。

3 高校图书馆复合协同式管理模式探索

3.1 垂直式行政管理模式

垂直式行政管理模式源起古典管理理论,又名层次制、分级制或金字塔式,是在法约尔的组织理论基础上建立起来的一种组织结构,一个下属只能接受唯一的一个上级的命令[22-24]。传统图书馆都采用这种管理模式,馆长领导部主任,部主任领导普通馆员,管理的功能从上而下传递,逐层贯彻、执行,是单向直线型管理模式[7]。这种管理模式有严格的层级结构,权力高度集中。组织结构一旦形成就比较稳定,容易发挥组织效率。而且,职责和职权分明,责任到人,命令统一[25]。

目前,高校图书馆实行的大都是垂直式行政管理模式,这种管理模式逃脱不了其根本上存在的问题,比如各职能部门之间的横向联系、协作和配合行动较差,不利于组织创新。因其管理层次多,使得组织信息传递慢,易失真;出现管理真空、决策失误可能性增大[26];权利过分集中,不利于馆员发挥主动性和创造性。这种管理模式还是以资源业务流为主,不适应高校图书馆多样化服务模式的发展。

3.2 矩阵式业务管理模式

矩阵式业务管理模式源起美国加州理工学院天体物理学家F·茨维基教授提出的一种解决问题的方法,又称系统式、多维式,是相对于传统的按照生产、财务、销售、工程等设置的一维式管理而言的[27-29]。矩阵式管理主要是将管理部门分为两种,一种是传统的职能部门,另一种是为完成某一项专门任务而由各职能部门派人联合组成的专门小组,并指定专门负责人领导。这种管理模式的管理幅度宽,信息传达快,具有较强的机动性和适应性;另外,组织内部目标明确,有利于营造团队合作氛围,有利于发挥馆员的潜力,有利于工作创新和知识创造,节约人力、物力,避免不必要的资源浪费[6]。

开展学科服务的部分高校图书馆采用这种管理模式。但是由于工作组成员位置不固定,有临时观念,有时责任心不够强,不利于上级对下级进行有效的监督,不利于中层管理人员的培养。另外,工作人员受双重领导,有时不易分清责任,需要花费很多时间用于协

调,管理成本相对较高[30]。

3.3 复合协同式管理模式

鉴于以上两种管理模式在运行时都存在弊端,那么能否将两种管理模式的长处结合到一起呢?东北师范大学图书馆首先进行了理论探索,将垂直式行政管理模式与矩阵式业务管理模式相结合,保留垂直式行政管理模式职责和职权分明、责任到人的优点,借鉴矩阵式业务管理模式信息传递快、有利于知识创新的长处,纵向设立各个职能部门,组建专项工作组(服务中心),设立一个总的协调部门,加快信息沟通和反馈,打造一个兼容并包的业务交流与管理模式,暂时将这种新的管理模式命名为"复合协同式管理模式"。

理论探索完毕后,东北师范大学图书馆又进行了实践。6 年的实践证明,这种复合协同式管理模式在高校图书馆管理体制机制改革中是可行的。

4 复合协同式管理模式下东北师范大学图书馆体制机制改革实践

2012 年,东北师范大学图书馆(以下简称"东师图书馆")变被动服务为主动服务,突出服务、突出以用户为中心,依据复合协同式管理模式构建面向"学生、学科、学术"的管理体制机制。

4.1 管理体制改革

4.1.1 重新确定东师图书馆的办馆理念 2012 年,确定东师图书馆的使命为助推科研、支撑教学和传承文化,建设目标是"以用户为中心,建设研究型、开放式、国际化图书馆"。

4.1.2 重组东师图书馆组织机构 东师图书馆原组织机构是典型的垂直式行政管理模式,设置了 14 个部门,馆长、副馆长、部主任、普通工作人员直接对上一层负责,原组织机构设置如图 1 所示:

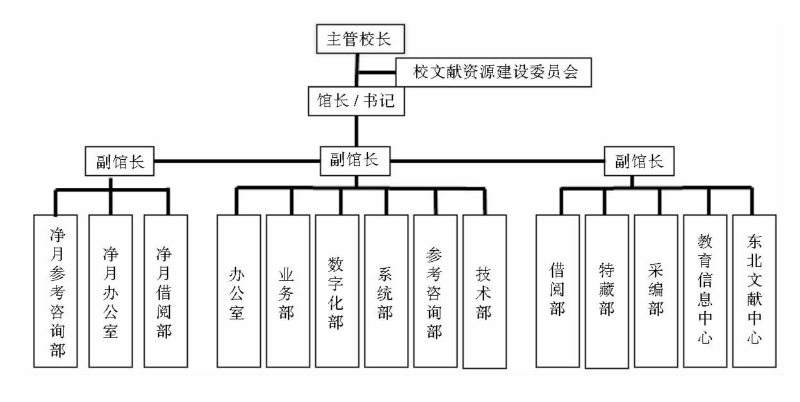


图 1 东师图书馆原组织机构设置

组织机构重组是将原来的 14 个部门整合为 11 个部门,组建文献资源建设工作组和信息技术应用工作组,分别负责全校资源建设工作和面向全校提供信息技术服务;成立研究发展部,负责综合协调全馆的业务工作;两个办公室负责行政和党务工作;两个学习中心负责借阅、流通、阅览、读者培训组织等工作;特藏部负责古籍和特色资源建设;采编部负责纸质馆藏建设工作;参考咨询部负责电子资源建设和科技查新等知识服务;学科中心负责竞争情报分析、科研咨询工作。新的组织机构设置情况见图 2。

4.1.3 构建面向"学习、学科、学术"的专项服务格局

(1)组建学习支持中心,面向学生提供服务。学习支持中心定位人文鉴赏、通识学习和空间服务,提供"一站式"服务,满足学生群体学习、协同学习和个性化学习的发展和要求,承担文化传承责任。工作任务包括传统借阅服务、数据库宣传及推广、多媒体及新技术体验服务、计算机应用与新技术培训、图书馆文化宣传、全民阅读推广等。

(2)组建课程服务中心,面向学生和学科教学提供服务。课程服务中心定位课程服务和教学支持,通过教学参考书平台、教学资源网提供服务,工作任务包括 Blackboard 平台维护与技术支持、教学资源采集组织与揭示、无纸化考试实践、慕课实践等。

(3)组建学科建设与学术研究支持中心,面向学科和学术研究提供服务。学科建设与学术研究支持中心定位学科建设、专业素养培养、精深的知识服务,工作任务包括信息素养养成教育、学科服务网站建设、竞争情报分析、学科文献信息资源保障等。

(4)组建数字化与信息技术支持中心,面向学校学科建设和师生学术研究提供支撑服务。数字化与技术支持中心定位是技术促进服务,支持全校的系统与数字化建设工作,负责云服务、大数据[31]的存储与使用分析等。

每个专项服务中心分别由不同部门组成,每个部门负责牵头中心的一项或多项业务,其他部门协同,且每个服务中心都设有由副馆长担任的第一责任人和第二责任人。比如课程服务中心由系统部、参考咨询部、采编部、学科中心和净月参考咨询部 5 个部门组成,平台维护与技术支持由系统部牵头,净月参考咨询部协同;资源建设工作由学科中心牵头、参考咨询部、采编部协同;平

黄颖，刘莉，于欣禾，等. 高校图书馆复合协同式管理模式探索与启示[J]. 图书情报工作,2019,63(14):30-35.

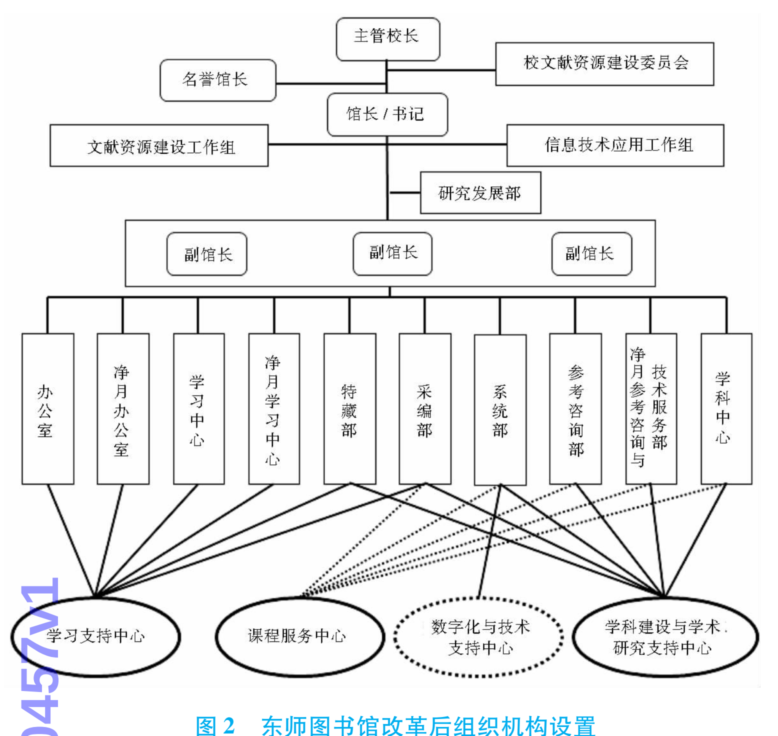


图2　东师图书馆改革后组织机构设置

台使用培训和无纸化考试实践则按照校区分别由学科中心和净月参考咨询与技术服务部分别牵头组织。

4.2　管理机制调整

管理体制需要管理机制的配合才能发挥最佳作用，东师图书馆又进一步调整了管理机制——年初有工作计划，年末有工作总结，年度有大事记、年度发展报告和考核。

4.2.1　组建业务发展督导组　业务发展督导组负责对各部门工作计划执行和规章制度落实情况进行督查，对业务发展中的问题给予建议和指导。在年度考核中，业务发展督导组投票占50%权重。

4.2.2　修订和完善各项规章制度　制定一系列与新组织机构相配套的规章制度，如考核管理办法、绩效管理办法、科研管理办法、科研奖励办法等。

（1）考核管理办法以重实绩、讲协同、愿奉献、兼顾公平公正为原则。每年度组织两次考核工作，分部门考核和个人考核两个级别。组建考核领导小组负责部主任和各部门工作的考核，部主任负责本部门内工作人员的考核。每年评选出工作成绩突出的个人和部门。每年度考核评优结果与专业技术职务聘任和绩效奖励直接挂钩。

（2）绩效管理办法是在考核管理基础上对馆员工作量、工作任务难度系数、工作效果进行绩效管理，坚持效率优先、优劳优酬、注重实绩，坚持奖酬与职、责、绩挂钩的原则，发挥绩效工资的导向和激励作用，实行向优秀人才和关键岗位倾斜的政策，努力培养拔尖人才，创造一流业绩。

（3）科研管理办法和科研奖励办法旨在鼓励馆员积极投入到业务研究中，提高全馆人员的科学研究水平、服务质量和业务素质，调动馆员在工作中不断创新、思考，推动图书馆业务的转型发展，重点对团队合作的实践性研究给予支持，希望以此为图书馆的协同发展献计献策。

4.2.3　建立员工职业生涯档案　员工职业生涯档案全面记录馆员在馆活动轨迹，包括考核、科研、获奖和馆内活动参加情况等。馆员晋职、晋级都要调取职业生涯档案记录。职业生涯档案既是各类评选的事实依据，也是日后追忆的素材。体制机制改革以来，每位退休的职工都会收到图书馆专门为其制作的退休纪念册，其中部分素材来自于员工职业生涯档案。

4.2.4　加强人才培养　鼓励员工进行与本职工作相关的业务研究，组织业务研讨会，为馆员提供研讨空间。设立图书馆管理项目、图书馆基金项目，成立青年学术研究会，鼓励馆员从各个业务角度全方位探讨图书馆的未来发展之路。

4.2.5　推进国际化进程　东师图书馆积极寻求国际化交流合作机会，拓宽资源共享和人才培养路径。借举办国际会议之机，邀请国际知名大学图书馆馆长参会，并与其建立友好联系，达成战略合作协议，促进特色资源共建共享、人员互访交流和共同发展。

4.3　东师图书馆管理体制机制改革效果评估

东师图书馆管理体制机制改革取得了良好的成效。连续6年在学校年度考核中得到了学校领导和教师的认可，2年获得直附属单位第1名，4年获得第2名。

4.3.1　面向“学生、学科、学术”提供知识服务，成果显著　在保证原有传统服务不停歇的同时，面向“学生、学科、学术”新增了多项知识服务且成绩显著。面向学生提供教学资源网、阅读推广等工作，教学资源网为全校学生提供在线学习课程，为教师提供教学素材，为慕课、微课程、翻转课堂等智慧教育模式提供支撑服务。全民阅读推广工作得到中国图书馆学会认可，于2015年成为东北地区首家高校图书馆“全民阅读”示范基地。面向学科提供竞争情报分析、学科分析报告等工作。每年定期向学校发展规划处、研究生院等单位提供竞争情报分析报告，为多个学院提供学科分析报告。

面向学术研究提供信息素养养成教育、科研咨询等工作。首次面向研究生开设信息素养课，多个信息素养养成计划受到师生欢迎。科研咨询支撑青年教师科研立项和学生论文选题的工作。

4.3.2 人才队伍建设成果显著，馆员业务能力和综合素质得以提升 采用"请进来"和"走出去"两条方式为馆员搭建了培训学习平台，提升馆员的业务能力和综合素质。2012 年以来，组织了 5 届"长白山之秋"业务研讨会，策划并筹办了 2 次国际学术学会、5 次全国会议，设立了 11 项图书馆管理项目、34 项图书馆基金项目。多项举措并进，激励馆员并激发了其科研潜力。2012 年以来，图书馆工作人员发表各级学术论文 104 篇，获立校级以上科研项目 17 项，同比前 6 年，CSSCI (A)级期刊论文增长 425%，纵向项目增长 40%。

4.3.3 国际化学术交流广泛，助力学校"双一流"建设 与多个国外大学图书馆签订合作协议，2014 年与美国俄亥俄大学图书馆签订合作协议，根据协议，两馆已完成了 4 批次的馆员交流。2015 年成功举办为期 2 周的中美合作交流项目。2016 年以来，又与希腊约阿尼亚大学图书馆、美国乔治·华盛顿大学图书馆和纽约州立大学石溪分校图书馆签订合作协议。2018 年，成功申请国家外国专家局培训项目，6 名馆员赴美培训学习。丰富的国际交流活动拓宽了馆员的国际化视野，为更好地服务"双一流"建设注入新能量。

5 管理改革实践的启示

5.1 实施创新带动图书馆全面发展

复合协同式管理模式的实施使得图书馆可以高效应对变化，适应时代发展，柔性灵活的管理营造了良好的创新环境。习近平总书记在党的十九大报告中指出，创新是引领发展的第一动力。理念创新是管理体制机制改革的先导，组织结构创新是管理体制机制改革的基础，制度创新是管理体制机制改革的关键和保障，服务创新是管理体制机制改革的根本目的，抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来。图书馆要大胆尝试管理模式创新，实施创新带动发展战略，坚定不移地尝试管理体制机制改革，实现读者受益、馆员受益、学校受益的改革目的。

5.2 打造图书馆文化凝心聚力

改革的实施必然有阻力，尤其在改变固有的思想和理念上更是难上加难。馆员需要时间去适应新的管理模式，为保证新的体制机制良好运行，图书馆要做好引导工作。在改革初期，文化建设和团队的凝聚力尤为重要，图书馆应努力营造良好的文化氛围，提升馆员互敬互爱、互帮互助的团队意识。管理体制机制改革不仅要提高业务效率，促进行业发展，还应注重馆员的心理变化和能力培养，提高馆员归属感，使所有馆员"心往一处想，劲往一处使"。注重团队文化建设有助于平稳推进新的管理模式落地与实施。

5.3 遵循科学发展规律深化改革

违背科学发展规律的改革无法推进。要想使管理创新改革科学有效就必须尊重客观事物的发展规律，在不断尝试、不断探索的过程中依据规律合理变通，找到科学的、可持续发展的改革之路。图书馆体制机制改革是一个漫长的过程，需要循序渐进，逐步完善，不断深化，顺应时代发展和需求变化，在实施中探索并不断调整，使其真正实现改革目的。见效的改革必将被接受和推广，图书馆要不断深化改革意识，使管理体制机制改革进入科学发展的新常态。

5.4 以改革成果促校馆双赢

图书馆体制机制改革是为了更好的发展，改革之初要全面调研，改革之后要效果评估。成功的管理体制机制改革应"思学校之所思"，直接对接学校的需求，切实贡献于学校的人才培养、教师队伍建设、学科建设、高水平成果产出等，更好地服务于学校的"双一流"建设并以此提升图书馆的价值和地位。被需要就会被重视，学校在经费资源配置和重点建设上也会因此对图书馆有所倾斜，学校的发展和图书馆的发展互相影响、互相促进，有效的图书馆体制机制改革会使学校和图书馆实现共赢。

6 结语

高校图书馆的发展已经进入新时代，以用户为中心的管理理念已被广泛认可，支撑"双一流"建设成为高校图书馆建设和发展的新目标。图书馆管理体制机制改革成为图书馆踏上新征程的起点。在复合协同式管理模式下，进行以用户为中心的、可快速提高工作效率的管理体制机制改革，可使图书馆精准地为用户提供深层次的知识服务，提升学校综合实力和国际竞争力。

参考文献：

[1] 杨雨师，刘万国. 学术交流新生态与高校图书馆进化研究[J]. 图书情报工作，2017，61(14)：47 – 52.
[2] 孙洪彦. 论社会主义市场经济体制下的高校图书馆管理改革[J]. 高校图书馆工作，1995(4)：4 – 6.
[3] 樊晓萍. 高校图书馆管理体制改革中几个问题的思考[J]. 情报杂志，2000(2)：86 – 88.
[4] 徐一忠，陈国道，卢尚琼. 对高校图书馆管理体制改革之思考

[J]. 现代情报,2003(10):46－47,189.
[5] 许卫华. 浅谈改革高校图书馆与系(所)资料室的管理体制[J]. 情报杂志,1995(4):63－64.
[6] 王琼. 高校图书馆总、分馆管理模式研究[J]. 图书情报工作,2009,53(19):28－31.
[7] 曾朝霞. 高校图书馆矩阵式业务管理模式探析[J]. 图书馆,2011(6):120－121.
[8] 田青. 对高校图书馆管理体制改革的思考[J]. 图书馆工作与研究,2015(9):57－59.
[9] 吉卫红. 基于用户链管理模式下的高校图书馆管理模式创新探讨[J]. 现代情报,2006(1):29－31.
[10] 彭丹. 以人为本理念下高校图书馆管理创新研究[D]. 重庆:西南大学,2014.
[11] 袁明伦. CRP 系统下的高校图书馆运行机制调适[J]. 图书情报工作,2014,58(15):58－63.
[12] 朱强,别立谦. 面向未来的大学图书馆业务与机构重组——以北京大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报,2016,34(2):20－27.
[13] 刘素清. 电子资源管理催生图书馆新架构[J]. 大学图书馆学报,2014,32(2):18－23.
[14] 杨絮,于良芝. 兰开斯特的预言与 iSchool 的抱负:跨时代的话语分析[J]. 中国图书馆学报,2018,44(3):4－20.
[15] SULLIVAN B T. Academic Library Autopsy Report,2050[EB/OL]. [2018－07－03]. https://www.chronicle.com/article/academic-library-autopsy/125767.
[16] 初景利,杨志刚. 物竞天择,适者生存——图书馆新消亡论论辩[J]. 图书情报工作,2012,56(11):5－11.
[17] Perceptions of libraries, 2010: context and community[EB/OL]. [2018－07－03]. https://www.oclc.org/en/reports/2010perceptions.html.
[18] 张晓林. 颠覆数字图书馆的大趋势[J]. 中国图书馆学报,2011,37(5):4－12.
[19] 孙波,刘万国. 基于环境扫描的“十三五”高校图书馆转型探索[J]. 图书情报工作,2016,60(5):5－11.
[20] 中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定(2013 年 11 月 12 日中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过)[J]. 求是,2013(22):3－18.
[21] 关于深化高等学校人事制度改革的实施意见[M]//教育部政策研究与法制建设司. 中华人民共和国现行教育法规汇编:1996－2001(下卷). 北京:高等教育出版社,2002:137－140.
[22] 聂锐,芈凌云,高伟,等. 现代管理论[M]. 徐州:中国矿业大学出版社,2007:73－122.
[23] 惠益民,邬宽明. 科学管理和管理科学[M]. 北京:科学技术文献出版社,1994:29－38.
[24] 杨静光. 古今管理理论概要[M]. 北京:中共中央党校出版社,2005:238－242.
[25] 崔小春. 金字塔式管理 PK 扁平式管理[J]. 教学与管理,2006(35):5－7.
[26] 周金龙. 数字时代图书馆危机管理[M]. 北京:海洋出版社,2012:57.
[27] 汪佑民. 现代物流管理[M]. 北京:中国财政经济出版社,2010:100－101.
[28] 黄达强,王明光. 中国行政管理大辞典[M]. 北京:中国物资出版社,1993:63－78.
[29] 孔庆善. 运作管理[M]. 北京:石油工业出版社,2003:236－252.
[30] 王育珊. 对高校图书馆矩阵式组织结构实践的思考[M]//迟玉华,朱曦,杨丽娟. 21 世纪中美图书馆的创新与实践. 昆明:云南人民出版社,2008:56－58.
[31] 魏来,高希然. 大数据背景下高校数据馆员的角色定位[J]. 情报资料工作,2015(5):90－94.

作者贡献说明:
黄颖:确定论文框架结构,撰写部分内容;
刘莉:撰写并修改部分内容;
于欣禾:修改部分内容;
刘万国:确定论文写作思路,进行撰写指导。

Research on Exploration and Enlightenment of Compound Cooperative Management Mode of University Library

Huang Ying[1] Liu Li[1] Yu Xinhe[2] Liu Wanguo[1]
[1] Northeast Normal University Library, Changchun 130024
[2] Northeast Normal University School of Information Science and Technology, Changchun 130117

Abstract: [**Purpose/significance**] Under the background of building “double first-class”, it is imperative to innovate the management mode and reform the management system and mechanism of university library. [**Method/process**] Based on the vertical administrative management model and the matrix business management model, this paper built a composite collaborative management model. It introduced the practical results of the institutional reform of Northeast Normal University Library with reference to the composite collaborative management model. [**Result/conclusion**] Firstly, it put forward some suggestions and enlightenments such as implementing innovation to drive development, paying attention to team culture construction, and following objective development rules.

Keywords: university library management mode innovation library management